

Yasuoka, Mika

Publication date:
2020

Document Version
Andet version

Citation for published version (APA):
Yasuoka, M. (2020). . Paper presented at 179th Human Interface Society, Communication Design in New Normal , Tokyo, Japan.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@ruc.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

デンマーク大企業におけるサービスデザインの実践事例とその導入プロセス

安岡美佳^{*1}

Case Analysis on Successful Service Design Implementation at Danish Large Corporations

Mika Yasuoka^{*1}

Abstract - This paper introduces and analyzes the ten Danish large corporations about how to successfully introduce service design approaches within their own organizations, and become a part of their innovation strategy and the asset. Analysis on interviews and online investigations shows each corporate innovation style varies, at the same time, characteristics, adopted service design methods and processes have a lot in common. More importantly, a couple of leading innovative corporations we have interviewed with, have started to shift from legendary design thinking process based on workshops to sustainable service design practices through the living lab approach. Living lab contributes to establish eco system and environment for promoting sustainable design innovation mindset within organizations.

Keywords : Denmark, Service Design Practice, Design Thinking, Open Innovation 2.0, Living lab.

1. はじめに

デンマークでは、「デザイン」が 2007 年頃より国の政策として掲げられるようになり、サービスデザインがいち早く注目されてきた。デザイン手法に特徴的なアジャイルかつ革新的イノベーションプロセスは、当初デザイン手法と親和性の高いと考えられてきたスタートアップや中小規模の企業、つまり SME などの若い小ぶりの企業での実践が注目されてきた。一方、デンマークのデザイン戦略を先導するデンマーク・デザイン・センター(Danish Design Centre)は、2017 年に「デザインがいかにビジネスを加速させるか(How design accelerates your business)」と題されるレポート^[1]で、イノベーション戦略としてサービスデザインの導入が大企業で進んでいることをインタビューデータをもとに示した。一般的に、大企業は保守的で大きな変化を嫌うと考えられており、実際のところデンマーク企業も例外とは言えない。本論では、デンマークの著名な大企業 10 社のインタビューおよび調査をもとに、サービスデザインプロセスの組織内への導入の具体事例を紹介し、10 社の分析を通じて、そこから見られる大企業におけるサービスデザイン導入の共通点を議論する。

2. デンマークのデザイン戦略

2.1 デンマーク概要

デンマークの面積は約 4.3 万 km² で、九州の面積とほぼ同程度である。人口は約 580 万人(2019 年 1 月、デンマーク統計局)、一人当たりの GDP(2017 年、世界銀行発表)

は、56,307 ドルで日本の 38,428 を大きく上回る。国の規模は小規模ながら、世界的なプレゼンスは高く、IMD(経営開発国際研究所)の「国際競争力ランキング 2018」では、EU 内で 2 位、また同最も優れた人的資源を保有する国ランクで世界 2 位となっている。EU による欧州イノベーションスコアボード(2018)の指標では、オープン・優秀な人材・魅力的なリサーチシステム・起業が促進される環境・潤沢な知的資源といった点が評価され、イノベーションリーダー世界第 2 位となっている。

デンマークの主要産業は、歴史的には農業や畜産業などであるが、近年では、医薬品や環境関連技術などが注目されている。国内市場に限られるため、スケラビリティを考えると企業は輸出や海外市場を念頭に事業活動を進めざるを得ないという地政学的な理由も手伝って、多くのボーングローバル企業が生まれている^[2]。日本に進出している国際企業としては、インシュリンの製造販売ノボノードイス、玩具のレゴ、最近では北欧雑貨のフライングタイガーなどがある。

2.2 デザインの歴史

2000 年以前は、「デンマークのデザイン」は造形のデザイン、産業デザインとほぼ同義であり、60 年代に注目された著名な家具デザイナーや建築家などがデザインの文脈で注目されていた。つまり、デザインは機能と美しさを備える産業製品でありモノを指していた。

その後、「デンマークデザイン」は、モノの形状だけでなく、その背景にある思想やプロセスをも意味するようになり、産業製品というだけでなくアートやイノベーションの視点が付与されていく。時を同じくして、デザイン思考といった言葉がデンマークのデザインを語る際のキーワードとして使われるようになり、デンマークで

^{*1}: 北欧研究所

^{*1}: Japanordic

語られる「デザイン」の文脈は、次第にシステムデザインやサービスデザイン、共創といった意味合いも持つようになっていった。

時期を同じくして、産業界や公共セクターでは、国が進めるイノベーション戦略の一端としてデザイン思考の導入が進められた。2005年にはデンマークを代表とする大企業が南カリフォルニアのデザイン戦略やコンサルティング企業を学ぶため視察旅行に出かけ、当時注目されていた IDEO¹、FROG Design²やスタンフォード大学などからデザイン手法を学んだと言われる。2007年には、国家戦略として4年間4億クローネの予算がデザイン関連の産業プロジェクトに配分されることになり、ダンスク銀行やダンフォスなどをはじめとするデンマークの大企業で構成される企業コンソーシアムによるイノベーション促進プロジェクトが企業・産業縦断型で開始された。デンマーク・デザイン・センターを中心に、デザインがイノベーションを進めるカギであり源であるという視点が認知されるようになり、デザイン思考の一連のレクチャーや 360 Degree³、Design Boost⁴の各種プログラムを通して、ビジネス分野で広くデザイン手法が推進されていくようになる。次第にデザイン思考に代表される多くの戦略デザイン手法に基づく考えが企業に浸透していった。その頃から林立するようになってきたデザインコンサルタント企業は、デザインを通じたイノベーション支援サービスを企業に提供するようになりこの傾向に拍車をかける。

この時期に国が提供した資金は、デザインとイノベーションの手法に関わるプロジェクトに活用できるというものであった。多くのデザイン手法に慣れ親しんでない大企業が費用対効果が定量化されにくい参与観察やインタビューといったユーザ調査に予算をかけることができ、懐を痛めることなく、ユーザーニーズを把握するノウハウが各企業にそしてデンマーク産業界の大企業を中心に蓄積されていった。その後も国によるイノベーションやデザインに対する予算配分は継続され、政府の戦略に支えられて、企業のデザイン手法に関する理解も深まり、成功事例も蓄積されていった。

2011年からは、デザインに関わる知見を系統立てて整理する試みが見られた。この試みは、デンマークの産業界、学术界、公共機関などが寄り集まり産官学連携体制で進められ、国内外にネットワークが構築されていった。国の最終目的は、デンマークを世界の戦略デザイン

分野での先駆者として、その立ち位置を揺るぎないものにするものであり、社会が直面する課題に対しデザインの力で解決していくことを国内外にさし示すことであった。

デンマーク政府は、2013年の成長戦略においてデザインの重要性とイノベーションの専門家の育成に言及するまでになり、数年の準備期間を経て、2018年にはデザインとイノベーションのハブとして国の戦略的デザイン推進組織 BLOX が開設された。

以上の歴史からは、2005年ごろからすでにデンマーク政府および大企業がデザイン手法をはじめとし、サービスデザイン関連の取り組みを、戦略的イノベーション手法として試み始めていたことがわかる。では、この15年間で具体的にはどのようにサービスデザインのプロセスが導入され企業文化に根付くまでになっていったのだろうか。次に各事例を見ていきたい。

3. 調査方法

3.1 目的

いかに大企業でサービスデザインを導入し企業文化として定着させていったかを明確にするため、本論では、デンマークの大企業の現在までのサービスデザインの導入プロセスや特徴を洗い出す。

3.2 選定

サービスデザインプロセス導入事例の選定の第一歩として、まず2005年の南カリフォルニア視察参加企業と2007年の企業ネットワークのリストを元に、国内で注目される代表的な大企業を抽出した。サービスデザインという名前を掲げていなくても、デザイン手法を取り入れ企業の戦略的ビジネスプロセスに組み込んでいたり、新規プロジェクト創出やサービス創出に取り組んでいる企業を対象とし選定した。さらに、デスクトップ調査に基づきリストを補完した。

3.3 条件と分析方法

その後リストに基づき2019年1月から3月の間に実際に訪問しインタビューを行うことができた大企業を今回の調査対象とした。一部の例外を除き、実際に現場を見学し対面でインタビューを実施できることを条件とした。最終的に、事例としては、10のサービスデザインを導入しているデンマークの大企業を扱うこととした。

実施したインタビューは、1-2時間で、インタビュー内容は書き起こし内容分析およびKJ法によるカテゴリー分けを実施した。次に、インタビュー内容・関連資料・オンラインでの情報を包括し、各企業のサービスデザイン導入プロセスの特徴を抽出した。

3.4 リスト

前述の事前調査および条件に基づき、今回の調査分析対象として抽出したのは、以下のデンマークを代表しかつ、サービスデザインを企業戦略として導入している

¹ <https://www.ideo.com>

² <https://www.frogdesign.com/>

³ デザイン手法が導入されているが、企業戦略の一部にはなっていないデンマーク企業に対し3-4日間のワークショップを提供するというプログラム。

⁴ デザイン手法の戦略的導入が進められていない企業に対し2週間に渡り半日のワークショップを提供するというプログラム。

計 10 社である。

表 1 対象企業

Table 1 Ten Interviewed Corporations

#	企業名	概要
1	ダンフォス Danfoss	油圧式ポンプなどの機械やパーツの製造販売
2	ノボノーディスク Novo Nordisk	インシュリンをはじめとし血友病などの医薬品の製造販売
3	スペース 10 Space 10	IKEA のイノベーション研究組織
4	イノベーションハウス Innovationhuset	コペンハーゲン市のイノベーション組織
5	ウアステッド Ørestad	環境エネルギーに特化したエネルギー企業
6	ダンスクバンク Danske Bank	デンマークで最大の金融、銀行機関
7	トリュック Tryg	北欧最大の保険会社。生命保険から医療保険まであらゆる保険を扱う。
8	ヴェスタス Vestas	風力発電機製造販売、メンテナンス
9	レゴ LEGO	組み合わせ型玩具の製造販売
10	バングアンドオルフ セン B&O	デザイン性に優れた高級オーディオ機器の製造販売

紙面が限られるため、本稿においては 10 事例全てを紹介することはできないが、上記に挙げた 1. ダンフォス、2. ノボノーディスクの 2 事例を次に紹介する。

4. 事例 1: ダンフォス⁵

4.1 企業概要

ダンフォスは、デンマークの代表的なグローバル企業の一つで、グローバルで 2 万 4 千人を雇用する。エネルギーの効率化を社是として挙げ、安定した収益を上げている。ダンフォスのコアビジネスは 4 種類、冷房、モーターパーツ、パワーソリューション、ヒーティングに分離され、どれも約 1/4 ほどの収益を担っている。冷房は、商業冷蔵庫などが代表的で、同分野では日本のパナソニックやダイキンを競合とし、同時にそれら競合にはパーツを卸しており、協働相手とも言える。この部門は、全ビジネスの 1/4 を占める。モーターパーツの部門は、対象となる製品は多く、言うなればすべての動力が必要な機械に組み込まれる制御装置のひとつを担うパーツである。例えば、クレーン・エレベータなどを考えるとわかりやすい。冷却装置は、例えば電気自動車のパーツであり、最近では小型 PC(携帯やスマホなど)に使われるクーリングチップを提供している。この分野も全ビジネスの 1/4

強をカバーする。パワーソリューションはオフロード車に使われる水圧コントロールユニットである。全ビジネスの 30%ほどの収益で、もっとも収益の多い部門である。ヒーティングの分野は、ダンフォスの業務で最も一般的には知られており認知度は高いものの一番収益の低い部門である。欧州では、地域暖房に繋げられる暖房器具のラジエータに使われており、ダンフォスの暖房システムは、特にエネルギー効率に優れていると評価されている。本部門においては、現在、中国がグリーンエネルギーへの移行を進めていることから、ダンフォスの大型顧客となっている。

4.2 デザイン手法導入プロセス

ダンフォスはデンマークの企業の取り組みの中でも最も早い時期である 2005 年前後にデザイン手法の導入を模索し始めた。ダンフォスの社員の多くは技術者であるが、技術力の強みをより強化するために技術的知見に加えてビジネスデザインの視点が不可欠だという考えが見られるようになっていった。内部のイノベーションプロジェクトが全社的に実施されるようになると、いわゆるビジネスユニットばかりでなく技術者を巻き込んで実施されるようになる。ダンフォスのイノベーション戦略は、技術者の技術ドリブンの文化を変え、ビジネスマインドを備えた技術イノベーションマインド持つてもらうことであり、技術一辺倒の社内文化を変えることが目指された。技術者はサービスデザインを推進するための知見を備えたメンターを得て、定期的な研修を通してビジネスの観点を学び、技術的な知見を武器に顧客と直接ビジネスを進めるスキルを身につけることが期待された。

過去 15 年ほどを見てみると、ダンフォスは数かぎりないほど多くのオープンイノベーションの方策を試みてきた。成功し継続されている手法もあればされていないものもある。イノベーションの方策として継続して活用しているデザインツールは、例えば、ハッカソン、ピッチイベントなどで、そのプロセスにおいてはビジネスモデルキャンバスや MVP など既存のツールを活用することもある。継続に至らなかった手法としては、内部の起業支援などがある。ダンフォスの技術者が社の支援を得て起業したケースも見られたが、結局ダンフォスのコアビジネスに繋がることはなく、期待されたスタートアップ企業も大きく飛躍することはなく、また一度起業した技術者はダンフォスに戻ってくることはなかったため、近年は中止されている。

他にも、戦略デザインコンサルティング・アクセルレータのレインメイキング⁶と協働し、レインメイキングのサービスデザインやコンセプト開発を支援するサービスを活用し、リビングラボがあるベルリンに社内から選抜し何人か送り込み、新規事業のコンセプト開発を進める

⁵ 1 月 25 日 Head of Technology Management & Innovation の Njal Pettit 氏にダンフォス本社で 2 時間のインタビュー

一を実施。

などの試みを行っている。大学との協働も積極的に進め、MIT に人を送り込み、送り込んだ社員を軸に MIT のパートナーにもテクノロジーにアクセスさせ新規サービスの開発の試みを行なっている。このように、外部との連携によって進めるプロジェクトの多くでは、ダンフォスの技術やコンポーネントの公開や活用を通し、新規事業に育成しそうなタネを模索している。

4.3 現在の傾向

以上のように、過去 15 年間には、外部のコンサルタントの活用、内部でのイノベーションプロジェクトの促進、ダンフォスが主体となるオープンイノベーションおよび協働が中心となるオープンイノベーションが進められてきた。企業が外の知見を活用するどちらかというところ、一方的なオープンイノベーションが 1.0 だとすれば、協働がより志向されパートナーとしてサービスデザインプロセスをすすめる後者をオープンイノベーション 2.0 として明確に違いを明示しておきたい。オープンイノベーション 2.0 において現在ダンフォスで最も注力して進められる手法として、ダンフォスアプリケーション開発センター(Danfoss Application Development Centre, ADC)と呼ばれるリビングラボ⁶の仕組みがある。ADC は、毎日のダンフォスの開発の現場に外部の関連各所が関われるラボ機能を備え、ダンフォスの技術者と顧客、技術を持つスタートアップが共に新しい技術・コンセプトやサービスを構築していくニーズに基づく開発プロジェクトを実施する環境である。言い換えれば、ダンフォスは、コアビジネス分野におけるイノベーションを起こすマーケットプレースの構築を試みているとも言える。

例えば、地域暖房のシステムと他のエネルギーシステムを連結する技術はダンフォスが持っていない知見であり、該当する技術を持つスタートアップはダンフォスと協働することでその技術を広範囲に展開できる。ダンフォスにとっては新しい市場の開拓を達成することができるばかりか、産業界で連携することで、例えばグリーンエネルギーを促進するためのインセンティブづくりを政府へ働きかけることなどが可能になる。三方良しのこの方法は、ADC を軸に協働することで、相互に強みを生かすことのできる場を提供している。

ダンフォスのイノベーション戦略は、デンマーク政府のイノベーション政策と目的が合致しており、それが強みになっている。ダンフォスは、2005 年の視察メンバーとしての参加から始まりデンマーク政府が 2017 年に立ち上げたイノベーションを推進するための有識者会議「デンマーク破壊的イノベーション協議会(Danish Disruption Boards)」にもメンバーとして国のイノベーション政策にも貢献している。

5. 事例 2：ノボノーディスク⁷

5.1 企業概要

ノボノーディスクは、デンマークの首都コペンハーゲン北西に本社を置くグローバル製薬企業である。糖尿病・成長ホルモン・血友病領域において、製品とサービスを提供している。注目すべきは、インシュリン製造販売で世界マーケット一位であり同分野を牽引する存在だ。ノボノーディスクは、1989 年に設立され、提供する医薬品の社会性の高さから、会社の社会的意義を重視し、収益を社会に還元することに努力を重ねる企業としても認知されている。1992 年には、国立病院内にステノ糖尿病センターを開設し、その後イノベーション戦略に基づき展開された産業用酵素事業を 2000 年にはノボザイムとして分社化している。さらに、社会貢献事業として 2001 年には世界糖尿病財団を設立し、糖尿病予防・治療に多方面からの支援を行なっているなど、目に見える形で本業と本業に基づく社会貢献事業を実施している。

5.2 デザイン手法導入プロセス

ノボノーディスクで注目すべきサービスデザインプロセス関連の事項として、2016 年から開始されているオープン・イノベーション・チャレンジという活動を紹介する。

オープン・イノベーション・チャレンジは、2016 年に開始され、2019 年で 4 年目を迎える。オープン・イノベーション・チャレンジは、内部の知見やデータ資産を活用し、外部の関連各所(病院や患者、スタートアップ企業)と協働することで世界的な課題となっている肥満や糖尿病、妊娠に関する各種課題に取り組む短期間のプログラムである。オープン・イノベーション・チャレンジは、選抜されたアイディアを持つ個人やチームにチームビルディング、コンセプト開発からモックアップの構築までを行う 3 月のブートキャンプを提供するノボノーディスク独自のイノベーション・プログラムである。プログラムは基本的にノボノーディスク・ファン드가提供する形をとっており、本社から分離された外部資金源によって成り立っている。プログラム参加が決まったグループには、ノボノーディスク社員のメンターがつくことになる。プログラムの初期にキックオフミーティングが行われ、異なる資質を持ったメンバーがチームを構成し、協働を進める。各種マトリックスツールを活用し、役割分担を明確にしたり、1 週間に一度のミーティングが行われる。サービスデザインの専門家のレクチャやデザインスプリントなどが提供されるが、レクチャなどを通して、チームの中にそしてノボノーディスクの社員の中に協働の価値が共有されるようになる。最終選考まで残ったグルー

⁷ 1 月 25 日、ノボノーディスクのインダストリアルデザイナーでありプログラムの運営主任である Hollie Baigent 氏に 1 時間 30 のインタビューを実施。

⁶ Rainmaking.io

ブはノボノードディスクから資金援助を受け、ベンチャー企業としての第一歩を踏み出すことになる。

一人の社員のサービスデザインプロジェクト提案から始まったオープン・イノベーション・チャレンジは、外部とのコラボレーションを積極的に進め、周知活動を丁寧に進めることで内外からの注目を集めることにつながった。動画を活用したプログラムの可視化やオンライン・オフラインでのプログラムの積極的な周知に努めたことで、糖尿病関連の利害関係者ばかりでなく、イノベーションや社会貢献に関心を持っている人たちなど広範囲にリーチプログラムにリクルートすることに成功している。

それまでのノボノードディスクは、糖尿病分野でイノベーションを進める企業であったものの、主なツールとしては内部イノベーションの促進が重視されていた。今までも、内部でのインキュベーションプログラムをはじめとした新規事業構築案件は豊富に実施されてきた。今回オープン・イノベーション・チャレンジのプログラムを通じ、外部との協働が新しく企業に持ち込まれ、ノボノードディスクの組織文化に変革がおき、外部を巻き込むオープンイノベーション 2.0 のメリットの実感を感じている社員が増加しているという。

信頼や透明性の高さはデンマークの組織の特徴であると言われる。高い透明性を確保しつつイノベーションを推進するノボノードディスクの方策は、信頼性が特に重要な鍵となる医療分野でオープンイノベーションを進める際に功を奏していると言えそうだ。一方でノボノードディスク内の企業文化の改革は特に難しく、内部での理解者を増やすために、それぞれの立場に見合ったコミュニケーションの方法が模索され続けている。例えば、管理職に対しては、理解を深めるためのわかりやすい数字や可視化手法による定量的な評価基準となるアウトプットを必ず出すようにするなどの工夫が見られる。利用されている KPI は、ソーシャルメディアでの認知度(どれぐらいの人が参加するか、認知しているか)などで、これは社会評価でみることを定めている。報告としては、「今までプログラムに 100 チーム以上が参加し、20 チームが選ばれ、5 件のパートナーシップが結ばれる」などといったように数値化している。特に数字はインパクトが目に見えてわかるため、積極的に活用されている。

5.3 現在の動向

現在、企業内部の他部門や外部との協力体制を拡大中である。初期から協力体制にあった戦略デザインコンサルティングファームばかりでなく、国内のビジネス系・技術系大学や米国 MIT、起業家との協働がオープン・イノベーション・チャレンジの基盤として活用されている。非公式な学生との交流の場を持つことで、ノボノードディスクに関心を示す学生の注目を集めることに成功し、また、特定の病状を持っている人を集めて理解やガイダン

スに努めることで、課題当事者の理解や知見を得ることにもつながっている。

過去 3 年間のオープン・イノベーション・チャレンジの実施の結果、プログラムの認知は社内外で高まり社会的な成果は見られるようになっている。一方で、今後は、ノボノードディスクのコアビジネスにより密接に関わる分野でのサービスデザインの活用が不可欠だ。今後の産業育成につながる可能性が多い分野でより適切かつ実現可能なイノベーションに注力することが求められている。

6. 分析

6.1 促進要因

サービスデザインのプロセス導入を組織内で成し遂げることができた各企業には、いくつかの共通する促進要因が見られる。一つは、企業間のネットワークの構築による学習および相互扶助とその仕組みである。王道は、2005 年に共に米国のデザイン戦略コンサルティングの視察に参加し、その後 2007 年には大企業間で相互扶助の緩やかなデザイン・ネットワークが構築に参加するという流れである。デザイン・ネットワークは、ある意味排他的な組織として存在することで、サービスデザインの社内展開を試みる企業内のイノベーションリーダ間の情報交換を可能にし、ベストプラクティスばかりでなく表に出てにくい失敗体験の共有を可能にした。各企業へのインタビューの際、多くの企業が、他社の取り組みを参考にしたことに言及したと同時に、一見企業秘密にもなりそうな互いの試みの状況なども非常に詳しく理解していることがわかった。これはデンマーク企業のデザイン・ネットワークが一種の学習コミュニティ^[2]として機能していることが示唆される。さらに、この相互扶助の仕組みは一過性で終わらず、現段階でも、積極的な情報や新しい手法を共有できるようゆるい横のつながりネットワークが維持されたり新たに構築されたりすることで機能していることがわかる。例えば、MADE.DK という組織は、2014 年に設立された製造業のイノベーション促進に特化した非営利の団体で、デンマークを代表とする多くの製造業が会員となっている。MADE.DK は、先進的なイノベーション事例や最新技術の学習と共有を目的とし定期的な会合やレクチャーを提供している。また近年ではデンマークのテクノロジー・インスティテュートと連携し、新しい技術の社会実証を試みるリビングラボ^[4]を構築している。

二つ目には、国策としてイノベーション推進のために提供されてきた各種プログラムの長期にわたる積極的な活用である。前述のように、過去には国が戦略的意図を持って拠出した潤沢なデザインイノベーション資金をうまく活用し、過去事例がなく予算配分が困難になりがちな新しい取り組みを、周囲からの理解を得ながら実施してきた。実際に、失敗事例は数え切れないほどあり、イ

インタビューからもその片鱗が見られた。ある意味失敗してもそれほど痛くない舞台において多くの失敗を積み重ね、知見をコミュニティ内で蓄積し、その上で成功事例も生み出してきたというのがわかる。

6.2 特徴

次に、各企業に共通する特徴として、予算・人材・プロセスに注目したい。15年を経て、サービスデザインを企業戦略として活用できるようになっている企業は、多くの場合、うまく国の援助資金を活用し国の資金を基盤としてサービスデザインの枠組みを構築してきた過去があり、現段階では社内でのサービスデザイン実施予算を確保することに成功している。サービスデザインの導入は、ビジネスの成功が最終目的地であるという認識が根底にあり、そのため収益性や費用対効果を排除せずに、適切なサービスデザイン推進体制が模索されてきたことが功を奏している。

二つ目に、人材が適切に配置されサポート体制が整えられていることを特徴としてあげたい。社内において、デザイン・イノベーションやサービスデザインに知見の深い人が潤沢にいるばかりでなく、そのほかの利害関係者が適切に配置され、デザインのプロセスが行き渡りやすいように各企業文化に合う形で構造化されている。持続可能性が高いサービスデザインの仕組みが構築されている環境には、管理や指示体制がしっかりしており、デザイン・マネージャを筆頭に、課題オーナー、および目的に基づくそのほかの利害関係者が積極的に関わっているためだ。成功に繋がりやすい「仕組み」を整え、エコシステムを作り上げているということである。カリスマ的な一人のリーダーによって育てられたデザイン環境は、一見上手くいっているように見えても、持続可能にはなっていない傾向が高い。本稿で扱ったデンマークの事例では、代表一人の顔のみが見える組織は稀である。



図1 サービスデザインの各種手法と段階的導入
Fig.1 Service design methods and introductory process.

オープンイノベーションを推進しているプロジェクトでは、参加の間口をより広く取っている。例えば、ノボノーディスクの例では、テックスタートアップばかりでなく、患者や病院などにも呼びかけオープンイノベーションを進めるために不可欠な参加しやすいような工夫

をしている。ノボノーディスクは、オンラインでオープンに参加者を募集するだけではなく、映像やHPなどで情報公開を徹底している。スペース10では見学を受け入れ、定期的に一般の人が参加できるイベントを開催しており、サービスデザインや企業イノベーションに関心を持っている人たちの間での認知度が高まっている。

多くの企業は、サービスデザインのプロセスを段階的に企業内に導入している。これは、初期分析から導き出された分析結果の一つに過ぎないが、図1のように時間軸とアクティビティの軸で考えてみたい。準備段階としての環境整備、例えば「デザインボックス」の配布から始まり、一日のサービスデザインクラッシュコースの実施、イノベーションのアイディアを端的にまとめ発表するピッチイベント、数週間から数ヶ月かけてコンセプトを具体化させていくブートキャンプ、モックアップを作り具体的な技術・ビジネス妥当性を模索するコンセプト開発、そしてより持続的に実際の現場をテストの場として、コンセプトをテストしたり、改良を反復的に進めるリビングラボの導入まで、長期的視点で一歩一歩確実にそして段階的に企業内のサービスデザインの浸透に取り組んでいる。



図2 ウアステッド社の「デザイン思考ツールボックス」
Fig.2 Design Thinking Facilitation Kit by Ørestad.

例えば、エネルギー大手のウアステッドは、まず、物理的な環境整備として「デザインボックス」の各部所への導入から始め、サービスデザインを導入する際の社内でのメンタル的な地ならしをした上で、1-3 日間のサービスデザインのクラッシュコースを社員向けに何度も実施するという戦略を取った。デザインボックスは、300円ほどのダンボール製の小さなカバンに、デザイン思考を進めるために必ず使われる付箋、マスキングテープ、マジックなどがセットにされたツールボックスであり(図2 参照)、そのカバンを持ち歩くことでどこでもいつでもデザイン思考が始められるというスターターキットのコンセプトだ。まずはツールや環境整備からという、

安直にも思えるが視覚的にもわかりやすい手段を上手に利用している。また、ダンフォスは、顧客や自社のエンジニアが新しい製品やサービスコンセプトを協働しながら模索していく ADC を構築している。ADC は、今まで多くのサービスデザイン手法を模索してきたダンフォスがたどり着いたイノベーションを進めるために最適と考えている協働の仕組みが反映されたリビングラボである。一つ一つは一見シンプルなデザイン思考の手法であっても、サービスデザインの段階的導入プロセスに呼応して見られるシークエンシャルな仕掛けは、意外と重要であろう。

6.3 イノベーション形態

組織へのサービスデザインの導入の仕方は、企業によって大幅に異なる。本調査によって導出された企業のイノベーション形態は大きく分けて図3のように表すことができる。(a)は内部イノベーション(**Internal innovation**)で、組織文化を変えていく長期的な視点に基づくイノベーション形態である。大組織であれば部門に細かく分かれ、せっかく埋め込んだイノベーションのタネもサイロ構造による弊害が生まれがちである。しかしながら、それぞれの部門の代表者にサービスデザインの方法を学習させ、部門におけるイノベーション大使としてボトムアップでサービスデザインの DNA を一步一步組織に埋め込んでいくことができる。これは、コペンハーゲン市の戦略的イノベーションユニットとして活動していたイノベーションハウスで積極的に活用されていた方法でもある。(b)は、マッチングイノベーション(**matching innovation**)で、大企業とスタートアップなどの小さなイノベーション企業をマッチングし、協働しながらイノベーションを進めていく形態で、北欧保険サービス大手のトリュックやダンスク銀行、スペース 10、ダンフォスが、戦略コンサルティングファームを活用することで積極的に採用している方法である。(c)は、イノベーションユニット(**innovation unit**)で、企業内にイノベーションを推進する特殊部隊を構築する方法で、高級オーディオ機器の B&O が 60 年代にイノベーション部門として「アイディアランド」を社長直下に設置し、外部の知見を定期的に取り入れながらイノベーションを導入した際に活用した方法である。(d)は、分社化(**separation**)で、デンマークで圧倒的なシェアを占める元ダンスク銀行の少額決済の仕組みとして始まったモバイルペイ部門の分社化や初期のノボノーディスクが採用したイノベーションを継続的に進めていくために取られたノボザイムの分社化で活用された方法である。(e)は、統合(**integration**)によるイノベーション推進で、ヴェスタス社が三菱重工との合併会社を設立した際に活用した方法であり、お互いの強みを持ち寄り戦略的起業が実施された。(f)は、ベンチャー設立(**venture building**)で、完全に本部機能と切り離し大企業の制約を外すことでイノベーションを進めようとする方法

で、ダンフォスなどで試みられた。

ところで、一つの企業体で一つの形態のみが実施されてきた訳ではない。例えば、ダンフォスは、内部のイノベーションユニットを構築(c)しつつ、外部のスタートアップとの連携(b)を行い、同時に社内向けの研修も頻繁に実施し、社内におけるデザインへの理解度の底上げ(a)を長期的視点で進めている。また、分社化(d)や、社内ベンチャー、コンセプトを持っている社員を支援して社外ベンチャー(f)を立ち上げたりしたこともあったということだが、ダンフォスに関しては、(d, e, f)の事例は成功には繋がっていない。

これらイノベーションの様々な形態は、企業内部のサービスデザインの試みが始まった初期段階に、イノベーション部門が設立され、その組織が主導して進めることが多い。しかしながら、当然ではあるがそのような人材が当初から潤沢にいたわけではなく、全て自前主義で実施し成功に至っている事例は今回の調査では一件もなかった。うまく外部の戦略デザインコンサルタントを活用しサービスデザインの手法が導入され、その知見が内部の企業文化として取り入れられているケースは見られている。外部の力をうまく活用しつつ、内部でサービスデザインに関わる知見を蓄積していき、今に至ることに注目したい。例えば、スペース 10 は、外部のコンサルタントとしてイノベーション支援を IKEA に提供していた戦略デザイン集団が中心となり構築された IKEA のイノベーション部門である。IKEA 本体と物理的にも予算的にも分離しつつ、資金は IKEA から提供される (b)型の組織を作った良い例である。

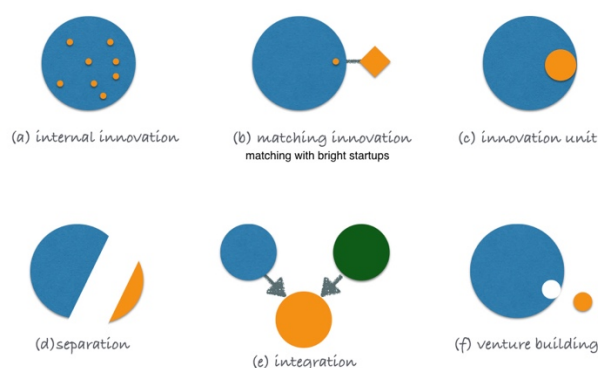


図3 イノベーション組織の様々な形態

Fig.3 Varied Organizational Structures for Innovation

7. まとめ

サービスデザインの導入は、2019 年現在、デンマークの中小企業ばかりか、親和性が低いと思われるが大企業でも幅広く行われてきており、導入の端緒は 15 年ほど前に遡ることができる。しかしながら、今までサービスデザインの企業への導入のプロセスや企業ごとの相違点は明確にされてきてはいなく、過去事例から学ぶことは

困難であった。本稿では、デンマークを代表する企業のインタビューとデスクトップ調査をもとに、デンマークのサービスデザインの歴史的な変遷を追いかけ、サービスデザインが根付いた理由を紐解いていった。本調査および分析では、ビジネスにおけるデザイン手法の導入が国策として進められてきたために資料は潤沢にあること、および従来型の内部リソースで進められるサービスデザインが社内から飛び出し外部との連携によって進められるオープンイノベーション2.0が進展したことを受けて、イノベーションのプロセスの見える化が進展していることが状況理解に一役買っている。

本稿で紹介したデンマークを代表する大企業 10 社のサービスデザイン導入の経緯と現状の調査分析からは、それぞれのイノベーションの組織形態は異なるものの、特徴や扱われているサービスデザインの各種手法、段階的な進展プロセスは類似していることがわかった。さらに、複数の成功するカタチがあり組織形態は異なってもサービスデザインの企業への導入がおしなべて推進され根付いていることがわかった。

興味深いのは、先進的な組織では、サービスデザインという言葉から想像されやすい単発のワークショップに留まらず、持続性を持ったリビングラボ的な場が活用されるサービスデザインやオープンイノベーション 2.0 に進化してきている点である。言い換えると、デンマークにおけるイノベーションは、場づくりにシフトしている。単なる製品のデザインにおいても、ポストイットを貼ってコンセプトを提示して終了するといったデザイン思考に代表されるプロセスやサービスアウトプットのみが注目されるのではなく、サービスデザインを包括的に進展させるエコシステムが構築され、イノベーションの場として機能し、その場づくりが進められているのだ。

本稿には多くの不足点がある。今回の調査分析は初期分析結果に過ぎず、理論的な背景および全体の傾向の一般化には限界がある。また、分析対象として扱った企業は、デンマーク有数の企業群であり、国内でのサービス

デザインの実践における注目度も高い。しかしながら、数は 10 社と多くはなく、抽出プロセスもインタビューが可能な企業といった具合に恣意的である。今回抽出された相違点の妥当性を判断するには、より多くの事例およびさらに分析を進める必要がある。また、デンマークを代表する企業ではあるもののインタビューにつながらずリストからは排除した企業も複数ある。今後は、筆者がフィールドとする現場やそのほか今回扱えなかった企業のサービスデザインの実践事例を反映させ、本稿で提示したモデルや評価軸をより汎用性の高いものに洗練させ、文化的背景の異なる例えば日本のサービスデザインの進展に貢献する事象をまとめていきたい。

謝辞

本調査を実施するにあたり、多くのデンマーク企業のサービスデザインやデザイン手法担当者の協力を得た。また、本稿で紹介したモデルや評価軸に関しては多くの方からのアドバイスやコメントを頂いた。貴重な時間を割いてくださった方々に、ここで改めて感謝したい。

参考文献

- [1] Danish Design Centre, Confederation of Danish Industry, Design Delivers How Design accelerates your business.
- [2] Lave, J., Wenger, E.: Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press (1991).
- [3] 安岡, 一橋ビジネスレビュー -特集-小さくても強い国のイノベーション力-一橋大学イノベーション研究センター, -2014 年 WIN-62 巻 3 号 (2014).
- [4] 安岡, 共創の鍵: 長期的視点と当事者参加, サービスロジー(Serviceology), 2018.10. Vol.5, No.3 (2018).